

1.Болдирев С.В. Регіон як складова територіального устрою України // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. „Проблеми удосконалення правового регулювання місцевого самоврядування в Україні”/ За ред. проф.Ю.П.Битяка. – Харків: Ін-т державного будівництва та місцевого самоврядування АПрН України, 2004. – С.115-118.

2.Бубенко П.Т. Регіональні аспекти інноваційного розвитку. – Харків: НТУ „ХПІ”, 2002. – 316 с.

3.Денисов В.В. Социально-экономический проект как инструмент реализации региональной политики: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Рыбин. гос. авиац.-технол. акад. им. П.А. Соловьева. – 1996. – 25 с.

4.Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2008 рік - Режим доступу: <http://www.kharkivoda.gov.ua/show.php?page=14137>

5.Тарасюк Г.М. Управління проектами. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.

6.Топчієв О.Г. Концепція державної регіональної політики України і шляхи її реалізації // Актуальні проблеми державного управління. Вип.4. – Одеса: Астроприн, 2000. - – С.130-139.

*Отримано 20.05.2008*

УДК 332 : 658.115.31

Ю.И.ГОРБАЧЕВА, канд. экон. наук

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Предлагаемый методологический подход позволяет выявить состав проблемно-ориентированных комплексов процессов (задач) при управлении проектами, определить методы и инструментарий обеспечения эффективного принятия решений на всех уровнях управления проектами.

Сущность методологии управления проектом заключается в том, что ответственность за выполнение проекта и достижение результатов проекта лежит на определенном лице (менеджере проекта) или на ограниченной группе лиц.

Как правило, отсутствие в компании единой методологии, стандартизирующей проектную деятельность, приводит к тому, что:

- проекты выполняются нескоординировано;
- отсутствует общая терминология (сотрудники общаются на разных «языках»);
- нет единого понимания принципов управления проектами;
- нет четкого разграничения зон ответственности участников проектной деятельности;
- нет подробного описания процессов управления проектом;
- в случае смены руководителя проекта затруднена возможная передача управления новому руководителю проекта.

Факторы, влияющие на выполнение проектов:

- требования заказчиков и их компетентность;
- сложность конечных продуктов проектов;
- взаимосвязь и взаимовлияние с внешним окружением проектов (экономическое, политическое, экологическое, социальное, культурное окружение);
- степень неопределенности и риска;
- организационные перестройки;
- частота смены технологий;
- ошибки планирования.

Перечисленные факторы приводят к снижению эффективности управления проектами в компании в целом.

Для устранения этих факторов необходимо применять:

1. *Тщательное планирование работ.* Определение целей и задач проекта. Составление планов работ. Четкое описание ожидаемых результатов выполнения работ. Использование методов сетевого планирования. Ресурсное планирование. Разработка детальных графиков для оперативного управления на уровне ответственных исполнителей. Документирование проекта.

2. *Организационную структуру проекта.* Создание эффективных органов управления проектом. Определение доступных трудовых ресурсов. Эффективное распределение ресурсов.

3. *Методы контроля над выполнением работ.* Обеспечение выполнения плановых показателей и повышение общей эффективности проекта. Процедура решения вопросов. Информативная система отчетности. Эффективная система анализа фактических показателей. Эффективная система реагирования на изменения. Контроль и приемка результатов работ.

4. *Составление и контроль стоимости работ.* Оценка стоимости проекта. Определение совокупной стоимости ресурсов проекта, стоимости и времени выполнения работ проекта – оценка всех затрат по проекту. Составление бюджета проекта. Мониторинг стоимостных показателей проекта, управление изменениями в бюджете, предотвращение ошибочных решений, информирование о ходе соблюдения бюджета. Прогнозирование затрат по проекту.

5. *Управление рисками в проекте.* Применение методов анализа и нейтрализации факторов рисков. Анализ рисков. Методы снижения рисков. Организация работ по управлению рисками.

6. *Управление конфликтами в проекте.* Создание условий для удовлетворения ожиданий всех участников проекта. Прогнозирование конфликтов, локализация и решение конфликтов. Подбор и обучение

персонала.

Одним из важных инструментов для управления проектом является Устав Проекта. Уставом определяется назначение проекта, его цели и результаты, организационная структура и методология проведения работ по проекту.

Устав Проекта состоит из следующих разделов:

- Определение проекта.
- Рамки проекта.
- Организация и управление проектом.

В Уставе Проекта описаны способы управления проектом и принципы взаимодействия участников проекта.

Описанная в Уставе проекта процедура решения проблем проекта позволяет учесть все нюансы, которые возникают как в ходе управления проектом, так и в ходе выполнения работ по внедрению информационных технологий в деятельность предприятия.

Согласно [1], накопление опыта по управлению проектами позволило стандартизировать терминологию и выделить ряд процессов управления проектами, считающихся успешной практикой. Успешная практика предполагает, что существует общее мнение относительно того, что применение этих процессов управления проектом в соответствующих внешних условиях повышает шансы на успех. Также для этих процессов определена последовательность их выполнения, необходимая входная информация, инструменты, с помощью которых реализуется каждый процесс, методы реализации, а также результаты каждого процесса. Эти процессы относятся к управлению:

- содержанием проекта;
- сроками проекта;
- стоимостью проекта;
- качеством проекта;
- человеческими ресурсами проекта;
- коммуникациями проекта;
- рисками проекта;
- поставками проекта.

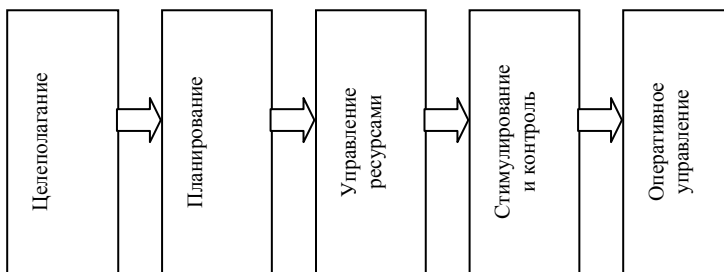
В [2] показано, что успешная реализация любого проекта требует последовательного решения следующих общих задач:

- определение и анализ целей проекта;
- построение, оценка и выбор альтернативных решений по реализации проекта (вариантов проекта);
- формирование структуры проекта, выбор состава исполнителей, ресурсов, сроков и стоимости работ;

- управление взаимодействием с внешней средой;
- управление исполнителями (персоналом);
- регулирование хода работ (оперативное управление, внесение корректив).

Перечисленные задачи могут быть успешно решены, если решены следующие задачи управления проектами (рисунок):

- прогнозирование и оценка результатов;
- планирование;
- распределение ресурсов;
- стимулирование исполнителей;
- оперативное управление.



Основные этапы управления проектами

Проект в целом и каждый из исполнителей в отдельности характеризуются следующими показателями:

- объем работ;
- качество работ;
- необходимые финансовые, материальные и другие ресурсы;
- состав участников (кадры);
- риск;
- сроки выполнения.

Каждый проект от возникновения идеи до полного своего завершения проходит ряд ступеней своего развития. Полная совокупность ступеней развития образует жизненный цикл проекта. Жизненный цикл принято разделять на фазы, фазы на стадии, стадии на этапы [3].

Необходимо разделять работы во время выполнения проекта на две части: работы, связанные с управлением проектом, и работы, связанные с производством продукта проекта.

От того, насколько качественно будут выполняться работы, связанные с управлением проектом, зависит успех проекта в целом.

Среди основных результатов управления проектом следует выделить:

- обеспечение функционирования результата проекта;
- пребывание в рамках установленных времени, бюджета и требований качества;
- удовлетворение всех потребностей участников проекта;
- соответствие установленным целям.

Также к результатам применения методологии управления проектами можно отнести:

- планы-графики работ, детализированные до конкретной задачи и достаточные для оперативного управления ресурсами;
- персональная ответственность исполнителей за результаты работ;
- своевременное и оперативное решение проблем, возникающих в ходе выполнения проекта;
- полная, достоверная, своевременная и непрерывная информация о ходе проекта.

Работы по управлению проектом могут быть разбиты на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- инициации – принятие решения о начале выполнения проекта;
- планирования – определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- исполнения – координация людей и других ресурсов для выполнения плана;
- анализа – определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- управления – определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- завершения – формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Работы по управлению проектом накладываются друг на друга и происходят с разными интенсивностями на всех стадиях проекта.

Таким образом, применение единой методологии управления проектами позволяет компании:

- осуществлять управленческий контроль за выполнением проектов на всех фазах (от запуска до завершения) за счет использования единой методологии и формализованного подхода к управлению проектами заказчика;
- разграничить полномочия и ответственность участников проектной

- деятельности на различных этапах жизненного цикла проекта;
- ввести единые корпоративные правила исполнения проектов, тем самым обеспечив взаимопонимание и продуктивное взаимодействие всех участников проектной деятельности;
  - воспользоваться эффективными методами управления проектами, взятыми из лучших мировых практик, и применить положения теории управления проектами к практической деятельности компании;
  - облегчить обучение сотрудников методам управления проектами;
  - внедрить мультипроектное управление и перейти от управления отдельными проектами к управлению всей проектной деятельностью компании;
  - повысить эффективность контроля исполнения проектов со стороны руководителей компании;
  - интегрировать процессы управления проектами в бизнес-процессы заказчика.

Результатом внедрения механизма управления проектами является методология управления проектами, представляющая собой набор документов:

1. Корневой документ, содержащий описание общих принципов проектного управления, классификатор проектов, описание ролей участников проектной деятельности, общую карту процессов по управлению проектами.
2. Подробное описание всех процессов управления проектами, положений, шаблонов, должностных инструкций и других необходимых регламентных документов.

Системное представление задач управления проектами, структурированных по элементам предлагаемой методологии позволит обеспечить полноту решаемых задач, их информационную взаимоувязку и логику осуществляемых процессов.

1.Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.

2.Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. – М.: Синтег, 1997. – 188 с.

3.Управление проектами / Под ред. И.И.Мазура, В.Д.Шапиро. – М.: Высш. школа, 2001. – 875 с.

*Получено 22.05.2008*